www.actionco.tr

ACTION commerciale

N° 293

Février 2009

LE MAGAZINE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

EXTERNALISATION COMMERCIALE

Bâtir une FORCE DE VENTE à géométrie VARIABLE

P. 21

Les clés pour **réussir un challenge** commercial

P. 46

La **rupture** conventionnelle, pour **se séparer à l'amiable**

P. 48

Développez l'esprit d'équipe de vos commerciaux P. 40

Séminaires. Nos meilleures adresses à Paris et sur la Côte d'Azur P. 57

M 01012 - 293 - F: 7,50 €

Initiatives

6 Les salariés de **Sage** se transforment en commerciaux d'un jour

7 **Toyota** théâtralise la livraison des voitures dans les concessions

SixandCo utilise Facebook pour faire revenir un manager dans la société

8 **Broadvision** emploie son "dirco" à mi-temps

10 Les conseillers de la **Banque Populaire** jouent les clients

11 Un magicien forme les vendeurs de **CyberCité**

News

12 Et si la **crise** imposait une nouvelle approche de la **rémunération**?

13 L'indirect représente désormais la moitié de la croissance de **Dell**

14 Des **formations** à prix cassés sur Internet

16 **Service clients**: les consommateurs sont toujours plus exigeants

18 **Identifiez les internautes** qui surfent sur votre site

Sommaire

N°293 Février 2009

DOSSIER

Bâtir une FORCE DE VENTE à géométrie VARIABLE

21

EXPERTISES

Ressources humaines. Quelles compétences sont indispensables à vos commerciaux grands comptes? 38

Management. Développez l'esprit d'équipe de vos collaborateurs 40

Veille commerciale. Protégez-vous des "espions" sur les salons professionnels 42

Motivation. 5 conseils pour réussir votre challenge commercial 46

Droit social. Se séparer d'un collaborateur à l'amiable 48

FOCUS PRESTATAIRES 57

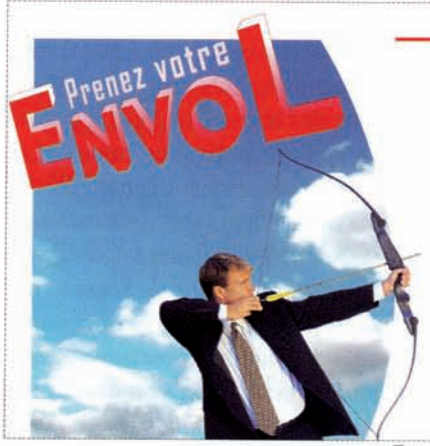
Lieux d'événements: **nouveautés** et **sites incontournables** à Paris et en région Paca

TEST Maîtrisez-vous la phase de découverte d'un prospect? 52

La tribune des DCF 68
Thierry Asmar, directeur général d'Altares

Une journée avec... 70
Jean-Jacques Cohen, directeur commercial d'Interxion

Shopping 74



Formez-vous Demos !

Parcours «Vente : Spécial Nouveaux Vendeurs»
Parcours Pro Certifiant - 9 jours

CP ffp

OBJECTIFS
- Acquérir une meilleure connaissance de soi pour mieux convaincre
- Maîtriser l'ensemble des techniques et outils pour optimiser votre prospection commerciale
- Savoir mener avec succès l'entretien de vente pour augmenter le CA et fidéliser ses clients

Contact : Corinne Brouard
Tél : 01.44.94.16.28 - cbrouard@demos.fr - www.demos.fr

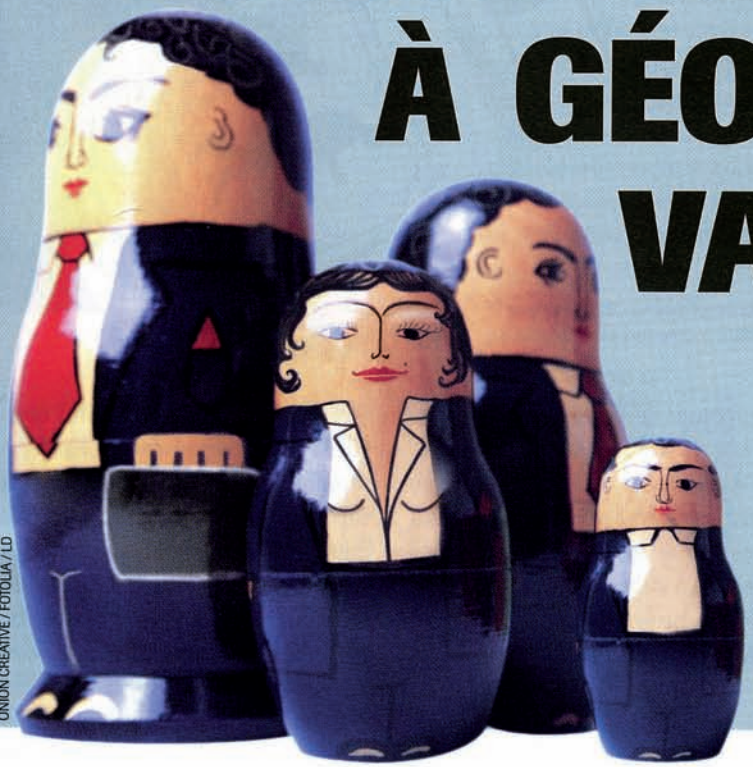
Prochaines sessions à Paris :
- 23-25 mars + 6-8 avril + 11-13 mai
- 2-4 juin + 22-24 juin + 6-8 juillet

demos

DOSSIER

EXTERNALISATION COMMERCIALE

BÂTIR UNE FORCE DE VENTE À GÉOMÉTRIE VARIABLE



ONION CREATIVE / FOTOLIA / LD

sommaire

Les recettes pour réussir votre projet d'externalisation commerciale P. 22

Stratégie 1 : HP s'impose dans la **grande distribution** grâce à une force de ventre externalisée P. 28

Stratégie 2 : HTC part à la **conquête de la France** avec neuf commerciaux supplétifs P. 30

Stratégie 3 : Face au **pic des ventes estival, Mars** emploie des vendeurs externes P. 32

Stratégie 4 : Pour le **lancement** de sa nouvelle brique de lait, **Candia** fait appel à des renforts P. 34

Des pompiers ou des mercenaires. C'est l'image que l'on colle parfois aux commerciaux externalisés, alors qu'ils bénéficient pourtant des meilleurs outils d'aide à la vente et de formations pointues. Intervenant lors d'un pic d'activité ou s'occupant d'un marché en profondeur, ils permettent à l'entreprise de variabiliser ses coûts. Pour bien travailler avec ces vendeurs "de l'extérieur", suivez le mode d'emploi.

Les recettes pour réussir d'externalisation

Votre stratégie commerciale évolue et se diversifie ? Variabiliser vos coûts et externaliser à long terme ou ponctuellement une équipe commerciale pourrait répondre à votre problématique. Voici quelques conseils pour réussir l'externalisation de tout ou partie de votre force de vente.

Par Isabelle de Chauliac

Besoin d'un renfort en commerciaux pour conquérir un nouveau marché ? Volonté de trouver des vendeurs avec une compétence de prospecteur ? Envie de variabiliser vos coûts commerciaux en faisant appel à des vendeurs outsourcés ? Les raisons pour recourir à l'externalisation commerciale d'une partie ou de la totalité de son équipe ne manquent pas. Pour autant, cette manière de faire, en vogue dans les pays anglo-saxons, souffre encore de disgrâce auprès des entreprises françaises. Ainsi, le Baromètre 2008 Ernst & Young de l'externalisation en France place en dernière position l'externalisation des fonctions vente et marketing, avec seulement 29 % des entreprises sondées acceptant de confier à un tiers ces métiers jugés stratégiques. Pourtant, l'outsourcing commercial constitue sans nul doute une alternative que les directions commerciales se doivent d'envisager. Car, s'il n'est pas plus économique que l'emploi d'une force de vente interne, ce système permet au moins de variabiliser les coûts. Il s'avère, en effet, plus facile de ne pas reconduire le contrat vous liant à quelques commerciaux externes en cas de difficultés conjoncturelles que de vous séparer de la même équipe salariée. Un atout dans un contexte de crise. Voici quelques conseils à suivre si vous êtes tenté par l'aventure de l'externalisation commerciale.

1 Choisissez le bon prestataire

À quel prestataire se fier pour une mission si stratégique ? Premier conseil : discutez-en avec d'autres entrepreneurs ayant connu une expérience positive en la matière. *« Le bouche à oreille joue beaucoup dans nos métiers. Nombre de contacts s'instaurent ainsi »*, constate Roderick Lançon, directeur commercial d'Ajilon Sales & Marketing, prestataire de forces de vente externes. L'alternative consiste, bien sûr, à lancer un appel d'offres. La réputation, la solidité financière, la capacité à cerner vos enjeux sont les critères à analyser pour statuer. Vous seul percevrez dans quelle mesure votre partenaire s'imprégnera de votre culture et se montrera force de conseil. *« Il convient de répondre à la question : quelle est la valeur ajoutée de ce prestataire que je ne détiens pas ? »*, met en avant Éric Grasland, directeur général de Daytona, autre prestataire du marché de l'externalisation. Posez-vous et posez-lui des questions concrètes sur son organisation : quelles sont ses ressources propres ? Combien a-t-il de commerciaux qui travaillent pour lui en permanence ? *« Sa capacité à recruter, à former, à suivre les hommes constitue un des critères-*

« L'externalisation, outre les hommes, c'est le choix de toute une organisation. »

Fabrice Pierga, directeur adjoint de CPM

votre projet commerciale

clés d'une bonne relation», insiste Roderick Lançon (Ajilon). N'hésitez pas, quand il ne reste en lice que deux prestataires, à vous rendre chez eux. Ne limitez pas votre visite à la direction générale, rencontrez aussi le responsable du recrutement, le directeur informatique ou encore les directeurs de clientèle, susceptibles d'avoir votre projet en main. *« Vous n'externalisez pas que des hommes, mais toute une organisation,* précise Fabrice Pierga, directeur adjoint de CPM, prestataire de forces de vente. *Assurez-vous donc que la société dispose d'un système garant du bon déroulement de la mission.»* Pour verrouiller le tout, contactez une ou deux entreprises qui travaillent déjà avec les prestataires visés.

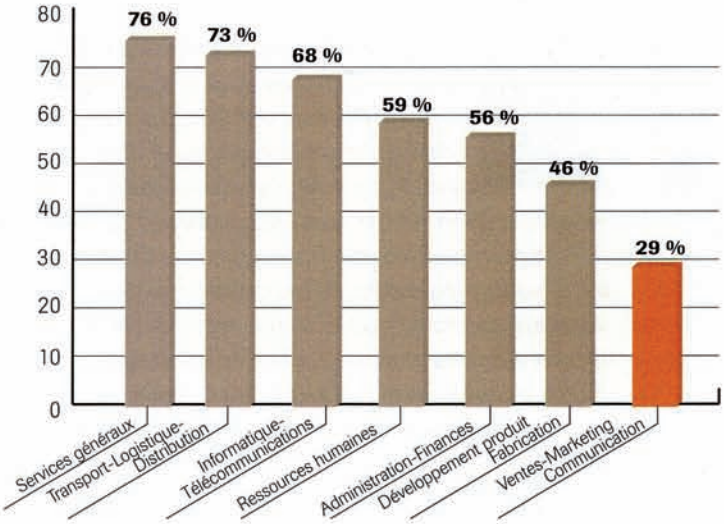
2 Autorisez le prestataire à mener un audit de votre structure

Dans le cadre d'une relation de client à prestataire, vous exigez naturellement que ce dernier remplisse un certain nombre de critères stricts. Mais demandez-vous aussi ce qu'il attend de vous. Avez-vous mesuré vos enjeux, vos objectifs, vos attentes concernant le partenariat, >>>

L'externalisation des commerciaux est encore peu répandue

Quelles sont les fonctions que votre entreprise prévoit d'externaliser au cours des deux prochaines années? À cette question, seuls 16 % des répondants au Baromètre Outsourcing Ernst & Young 2008 envisagent l'externalisation des fonctions vente, marketing et communication. "Si la réduction des coûts demeure la motivation principale des externalisations, on constate cependant que plus le lien entre la fonction externalisée et le cœur de l'activité de l'entreprise est fort, plus faible est l'importance accordée à la nécessité de réduire les coûts", explique-t-on chez Ernst & Young.

"Quelles sont, actuellement, les fonctions totalement ou partiellement externalisées par votre entreprise ou l'une de vos filiales?



Source: Baromètre Outsourcing Europe 2008

Bâtir une force de vente à géométrie variable

L'avis de

Antoine Fourment, avocat aux barreaux de Paris et de Bruxelles, spécialisé en droit économique au sein du cabinet Carbonnier Lamaze Rasle & Associés

« Ne laissez rien au hasard dans les contrats noués avec votre prestataire »

Le contrat établi avec le prestataire de votre choix s'ouvre généralement sur un préambule de quelques lignes expliquant les raisons de sa conclusion. *« Énoncez ici l'objectif poursuivi, votre stratégie, la raison d'être de la prestation, ce qui donnera toute sa légitimité au recours à l'externalisation »*, conseille Antoine Fourment. Définissez ensuite la prestation. L'objectif de ce préambule : lever l'ambiguïté sur vos projets possibles de licenciements internes. L'avocat déconseille de donner à l'équipe externe une mission similaire à celle de votre force de vente interne, sous peine de délit de marchandage. *« Veillez, sur ce point, à ce que votre prestataire garde toute son indépendance. Mettez en avant l'absence de lien de subordination entre lui et vous. Dans le cas contraire, on vous accusera de diriger des commerciaux qui ne sont pas les vôtres. »* Détaillez la prestation dans son ensemble, ne vous contentez pas de décrire la mission des commerciaux. Listez les éléments de reporting, le nombre de véhicules s'il existe une flotte, le nombre d'ordinateurs portables, le système CRM, etc. Une clause du contrat doit mentionner qu'il s'agit d'un contrat de sous-traitance, qui précise les évolutions législatives de ces dernières années, les engagements de qualité, la lutte contre le travail illégal et la protection des travailleurs. *« Tous les six mois, le prestataire fournis ses justificatifs de l'Urssaf. Cela donnera à la sous-traitance son caractère licite. Si le contrat se borne à de la "fourniture" de force de vente, on penche alors dans l'illicite »*, met en garde Antoine Fourment. Convenez également d'une période de préavis à la fin de la collaboration avec le prestataire. Comptez quatre à cinq mois dans le cadre d'un contrat d'un an. *« Permettez alors au prestataire de conduire peu à peu les commerciaux sur d'autres missions. En contrat à long terme, posez un préavis de six mois. »*

>>> aussi bien sur le plan commercial qu'au sujet de la pérennité de votre relation ? Il vous aidera à répondre à ces questions. *« Dès le départ, nous passons du temps à comprendre le contexte de l'entreprise et ses problématiques commerciales »*, insiste le directeur commercial d'Ajilon, qui consacre souvent plusieurs semaines à sonder les experts commerciaux, juridiques et financiers de ses clients avant le lancement effectif du projet sur le terrain. *« Un audit se réalise aussi bien en deux mois qu'en un an ! »*, indique Véronique Motte, la présidente de CPM. Impliquez le top management de votre entreprise, qui se révélera un soutien dans la réussite du projet et assistera à des réunions périodiques de préparation de la collaboration (annuelles ou trimestrielles). L'audit vous offrira, ainsi qu'à votre prestataire, une vision stratégique d'ensemble qui vous permettra de prendre les bonnes décisions opérationnelles.

3 Créez une équipe projet et jouez la carte de la transparence

Le courant est passé. Le top management de votre entreprise a donné son feu vert. Le prestataire élu a opéré les premiers réglages. Les budgets sont débloqués. C'est parti ! Commencez par créer une équipe projet. *« Identifiez chez votre prestataire un chef d'orchestre qui portera le projet, dénouera les points de blocage, éclairera chaque action et sera votre interlocuteur privilégié »*, conseille Roderick Lançon (Ajilon). Christophe Riba, gérant de Com. Plus, prestataire de forces de vente supplétives, ajoute : *« Celui-ci dispensera des formations sur les produits et les outils de remontées d'informations auprès de ses vendeurs. »* Érigez ensuite une organisation identique chez vous. *« Cette réciprocité se révélera fondamentale. Vous risquez, dans le cas contraire, de perdre votre temps à chercher les informations nécessaires »*, poursuit le porte-parole d'Ajilon. *« Pourquoi ne pas en profiter pour embaucher un chef de projet au sein de votre structure pour être l'interface du chef de projet chez le prestataire, surtout si votre dessein s'inscrit à long terme ? »*, propose Christophe Riba (Com.Plus).

Afin d'assurer un suivi de qualité, instaurez des comités de pilotage réunissant ces deux gestionnaires et l'ensemble des parties en présence : collaborateurs des services juridiques, ressources humaines, commercial, de la direction générale, etc. *« Rassembler ces compétences autour de la table permettra de traiter non seulement de l'opérationnel, mais également, et surtout, de la stratégie de votre projet en cours »*, assure Roderick Lançon (Ajilon). Ne

craignez donc pas de confronter opérationnel et stratégique dans le cadre de ces comités. La transparence dans vos échanges assurera l'efficacité de la collaboration. Donnez-vous les moyens d'une remise en question permanente. La réflexion sur votre stratégie vous conduira peut-être à un repositionnement. Il s'agit donc de tout partager, ou presque. *« La transparence est l'une des clés d'un partenariat de qualité,* estime Véronique Motte (CPM). *Le prestataire construit avec vous votre stratégie et le dispositif opérationnel. Ne lui cachez rien ! »*
Commencez par assurer un comité de pilotage hebdomadaire. Puis espacez les réunions. Vous ressentirez aisément le besoin de réunir ou non les équipes, si l'environnement commercial l'exige, par exemple. Dans le cas contraire, une réunion mensuelle ou trimestrielle suffira, en instaurant des comités intermédiaires, à distance.

4 Communiquez auprès de vos vendeurs

Si vous disposez d'une équipe commerciale interne, le secret d'une bonne cohabitation avec la force de vente externe réside avant tout dans une communication intelligente. *« Si votre décision d'externalisation est légitime, vous n'aurez aucun mal à la soumettre en interne ; tout le monde le comprendra aisément »,* assure Roderick Lançon (Ajilon). Si les stratégies diffèrent, les équipes aussi. Par exemple, vous conservez les clients grands comptes en interne et confiez les PME à l'externe. Deux projets, deux équipes de management, deux modes de rémunération. Vous vous y retrouverez et chacun devrait trouver sa place ! Aucun chevauchement possible entre les deux populations.
À votre prestataire également de bien communiquer avec ses commerciaux, en leur exposant votre stratégie et les raisons de votre décision. Ils doivent savoir pourquoi ils ont été choisis et sur quels fondements repose leur action. À ce sujet, Fabrice Pierga (CPM) recommande de ne pas chercher à tout prix un professionnel de votre secteur, mais avant tout un professionnel de la vente : *« Un œil neuf sur votre marché permettra de casser les codes établis. Pour vous rassurer, et si vous y tenez à tout prix, le prestataire recrutera un homme ou une femme du sérail en tant que chef des ventes, par exemple. »*
Pour éviter toute "diabolisation" de l'équipe externe par vos propres vendeurs, présentez-la à vos collaborateurs dès le début de l'opération. Pourquoi ne pas organiser une journée informelle ou une formation commune ? Christophe Riba (Com.Plus) évoque la présence d'une de ses équipes à un showroom d'un client : *« Nous y avons rencontré l'ensemble des commerciaux tout en découvrant les produits. De quoi partir sur des bases saines. »*
Organiser un séminaire ou un challenge communs figure aussi parmi les moyens de mêler les deux populations. *« Votre prestataire existera alors comme un partenaire aux yeux de tous dans l'entreprise »,* souligne Roderick Lançon (Ajilon). Ainsi, les commerciaux externes, tout en disposant de leur propre management, appréhenderont mieux votre culture d'entreprise.

5 Surveillez le recrutement et la formation des commerciaux externes

La réussite de l'externalisation commerciale passe par un recrutement de qualité. Par exemple, il ne faut pas demander un chef de secteur si c'est, au contraire, un promoteur des ventes dont la société a besoin. *« Le premier est un commercial terrain qui maîtrise les enjeux d'une négociation et sait mener des entretiens musclés,* indique Brigitte Burman, dirigeante de Distriplus, prestataire en forces de vente externes. *Le second a une mission de* "merchandiser" *tout en assurant les prises de commande de produits déjà référencés. »* La nuance est d'importance. Assurez-vous de vos besoins sur le terrain pour verrouiller avec votre prestataire le profil des recrues. Attention néanmoins à ne pas vous occuper avec lui du processus de recrutement. Le prestataire doit garder la main sur cette étape. Dans le cas contraire, vous risqueriez d'être accusé de délit de marchandage en recrutant des commerciaux qui ne sont pas les vôtres. Ainsi, l'équipe de sept recruteurs de Distriplus sonde les candidats retenus par téléphone, les observe dans le cadre d'un jeu de rôle, puis les reçoit en entretien. La formation constitue un autre gage de la réussite de votre projet. >>>

L'avis de

Bertrand Quelin, professeur de stratégie et politique d'entreprise à HEC

« Les entreprises cherchent des variables d'ajustement »

Réduire ses coûts. Voilà ce qui conduit le plus souvent l'entreprise à externaliser l'une de ses fonctions. L'outsourcing des commerciaux répond à la même problématique : chercher une variable d'ajustement. *« Les adeptes de l'externalisation attendent de leur prestataire un service de qualité, aussi performant que le leur en interne, mais à moindre coût ! »*, ironise Bertrand Quelin, professeur à HEC. L'expert cite un autre bénéfice de l'externalisation : elle permet de dégager des ressources pour se recentrer sur son cœur de métier. Elle s'inscrit ici dans une perspective à plus long terme. L'externalisation des forces de vente permet aussi à une société de travailler avec un partenaire capable d'ajouter de la valeur à son action ou de l'accompagner à l'international. Mais attention : l'externalisation procure une forte dépendance vis-à-vis du prestataire choisi et fait courir à l'entreprise le risque de perdre en partie son savoir-faire commercial. *« Dans ce contexte, il convient d'assurer un pilotage rapproché du prestataire de façon à ne pas perdre la main sur l'activité ou la fonction qu'il manage »*, conseille Bertrand Quelin.

>>> Assurez-vous que votre prestataire dispose d'une structure interne de formation de ses commerciaux, par exemple.

6 Établissez un suivi de la performance du prestataire

Qui dit suivi de la performance dit reporting juste et fiable. *« Le plus souvent, les clients n'ont pas le temps de suivre leur prestataire. Le plus dangereux est quand la relation s'installe et que les résultats sont bons : le client ne regarde plus en détail la prestation fournie »*, prévient Céline Deloustau, fondatrice et dirigeante du cabinet IC Consults. Veillez donc à calculer vos besoins en la matière et vérifiez régulièrement la justesse des données. *« Il ne s'agit pas de surinformer la force de vente si le contexte ne l'exige pas, ni de surcharger le client d'informations »*, met en garde Fabrice Pierga (CPM). Le prestataire conçoit et implémente les outils de travail des commerciaux. Reste à créer des passerelles pour récupérer ces informations. Les questions sur les rapports de visite vous appartiennent ensuite. Mais veillez à ne pas demander des rapports inutilement. *« Le reporting sert une seule cause : la performance »*, souligne Roderick Lançon. Définissez en amont les critères qui figureront dans ces rapports. *« Le client doit définir un cahier des charges,* indique Christophe Riba (Com Plus). *Il y notera les données qu'il souhaite voir et ce qu'il en attend : nombre de visites moyen, nombre de leads à détecter, etc. »* Les prestataires proposent souvent, des comptes rendus d'accompagnement pour s'assurer de la bonne maîtrise des techniques de vente, de la capacité des commerciaux à remonter les informations, etc.

Un reporting de qualité vous rassurera sur la performance des commerciaux externes, mais n'oubliez pas leur management. Combien de managers encadrent les équipes ? Éric Grasland exige un chef des ventes pour six à dix commerciaux. Pour Brigitte Burman (Distriplus), *« l'idéal est d'avoir un encadrement bipolaire : un manager qui dirige la mission, se concentre sur le traitement des objections, accompagne régulièrement les membres de l'équipe, et un chef régional des ventes qui effectue un suivi rapproché de ses commerciaux en s'assurant qu'ils détiennent de bons outils et qu'ils disposent de bonnes techniques de vente. »* Pour sa part le directeur général de Daytona estime que *« si la force de vente est mal encadrée, la performance chutera. Sans management, les commerciaux ne sont que des d'enquêteurs »*. Le point d'orgue de la réussite de votre projet d'externalisation tient donc bel et bien dans la qualité des RH. À l'image de celle de votre propre force de vente. ■

CLAUDE GASSIAN

« Un chef de secteur ou un promoteur des ventes ? Assurez-vous de vos besoins. »

Brigitte Burman, dirigeante de Distriplus

Retrouvez toutes nos rubriques sur www.actionco.fr

Face au **pic des ventes estival, Mars** emploie des vendeurs externes

CORBIS CD

Mars réalise 70 % du chiffre d'affaires de ses barres glacées en été. La société fait donc appel, chaque année depuis trois ans, à Distriplus pour réunir une équipe de 25 commerciaux opérationnels durant quatre mois et demi.

Repères

Mars Chocolat France

Activité
Agroalimentaire (marques Bounty, Mars, Snickers, Twix, Celebrations)

CA 2007
NC

Effectif
1 100 personnes

Force de vente
90 commerciaux terrain

Pendant que juilletistes et aoûtiens se succèdent sur les plages, les commerciaux de Mars Chocolat France ignorent les vacances. En effet, les 90 vendeurs de Mars sont sur le pied de guerre en été, devant faire face à l'envolée de la consommation de barres glacées et s'assurer que leurs marques (Mars, Twix, Snickers, Bounty ou Celebrations) seront en rayon pour répondre à la demande accrue. Ainsi, la division "barres glacées" de la société réalise environ 70 % de son chiffre d'affaires pendant l'été. De plus, *« ce phénomène saisonnier se voit accentué par la concentration des ventes de glaces en fin de semaine, puisque nous réalisons près de 50 % de notre activité le vendredi et le samedi »*, observe Nadège Faucherie, category manager glaces et biscuits chez Mars Chocolat France.

Cette saisonnalité des ventes est anticipée dès le printemps. Les commerciaux s'assurent alors du référencement des produits dans les enseignes de la grande distribution. En parallèle, ils rendent visite à de nombreuses boutiques qui n'ouvrent que pour la saison. *« Cette surcharge ponctuelle d'activité nous a amenés à envisager une solution afin d'éviter les ruptures de stock chez nos distributeurs et d'optimiser la relation de service avec nos revendeurs »*, indique la porte-parole de Mars Chocolat France. Nadège Faucherie a donc fait appel à des renforts. Depuis trois ans, elle peut compter sur 25 vendeurs de la société Distriplus, prestataire spécialisé dans les forces de vente supplétives, du 1er avril au 15 août.

L'équipe interne a, au départ, été surprise par l'arrivée de ces commerciaux extérieurs sur leur propre terrain. La première année, les vendeurs ont éprouvé quelques réticences à partager leurs informations, un point pourtant crucial pour la réussite du projet. Pour remédier à ce problème, Mars Chocolat France et Distriplus ont veillé à bien répartir les visites entre les deux forces de vente. *« Les domaines couverts par les deux équipes terrain sont identiques. Les commerciaux internes effectuent donc un premier travail de visite des points de vente de leur secteur pour prévenir de l'arrivée des glaces et la mise en place des actions saisonnières, alors que nos commerciaux supplétifs finalisent les discussions, qui nécessitent souvent plus qu'une simple visite »*, souligne Brigitte Burman, dirigeante et fondatrice de Distriplus.

De plus, Mars Chocolat France s'est attaché à expliquer à ses

commerciaux la stratégie de l'entreprise et la décision de recourir à des vendeurs externes pour les aider à mieux gérer le pic d'activité. *« Tout le challenge résidait dans la collaboration étroite à mettre en place entre Distriplus et nos équipes,* analyse Nadège Faucherie. *J'ai donc rassuré les commerciaux internes en leur démontrant que Distriplus venait en simple renfort. En outre, je leur ai promis des primes sur les actions décrochées par notre partenaire. Enfin, j'ai bien spécifié qu'il s'agissait d'une aide ponctuelle et non permanente ! »*

Un gain de temps pour les managers internes

Peu à peu, des liens sur le terrain se sont noués entre les deux forces de vente. La deuxième année a permis de roder le système. La troisième année s'est passée sans accroc. L'externalisation d'une partie de la force de vente était passée dans les mœurs… *« Cette solution flexible présente plusieurs avantages dans un cadre ponctuel,* assure la porte-parole de Mars. *Par exemple, l'externalisation du recrutement et de l'organisation logistique (gestion de l'administratif, des véhicules, des notes de frais, etc.), mais également la gestion du management de la force de vente externe, qui est assurée par le prestataire et qui permet à nos propres managers de se concentrer sur l'animation de notre équipe commerciale. »*

Chaque année, Distriplus recrute une nouvelle équipe de commerciaux pour assurer les renforts estivaux de Mars Chocolat France. Dès janvier, Brigitte Burman et ses collaborateurs amorcent le processus. *« Nous proposons aux vendeurs des missions en grande distribution avant de les envoyer chez Mars. Cela leur permet de compléter leur formation en travaillant sur des problématiques similaires. Ainsi, ils seront fin prêts pour les quatre mois et demi de mission estivale »*, relate Brigitte Burman.

Les critères concernant les profils des commerciaux externes sont validés en amont avec Mars, *« de façon à ce que les vendeurs supplétifs soient le plus en adéquation possible avec nos vendeurs internes, nos méthodes de travail et nos attentes »*, observe Nadège Faucherie. Cette dernière établit avec Distriplus les objectifs des nouvelles recrues afin d'assurer un travail collaboratif en toute transparence. *« Nous faisons en sorte d'opérer une transmission des informations de qualité entre nos chefs de secteur et la force de vente externe. Nous tenons à ce qu'une excellente communication voie le jour entre les deux partenaires. »*

Par ailleurs, Mars Chocolat France a souhaité que ses commerciaux internes travaillent sur des missions différentes de celles de leurs collègues temporaires. Ainsi, lorsque les commerciaux de Distriplus s'occupent des produits glacés dans les rayons des hyper et supermarchés, la force de vente de Mars se concentre sur la gamme chocolats et friandises. *« Une des problématiques du marché de la glace concerne la disponibilité des produits en rayon, dans un linéaire limité en taille et où le phénomène de rupture est omniprésent »*, explique Nadège Faucherie. *« Les chefs des ventes des hyper et supermarchés manquent parfois de temps pour mettre en avant les gammes estivales,* confirme Brigitte Burman. *Les produits ne sont pas en rayon en permanence, alors que la saison est courte. Nos équipes s'imposent pour les motiver et opérer des piqûres de rappel régulièrement. »*

Une telle stratégie porte ses fruits : Mars Chocolat France affiche aujourd'hui une progression de sa part de marché sur les produits glacés. *« Nous sommes satisfaits de cette collaboration. L'équipe de Distriplus a atteint 95 % des objectifs ambitieux qui lui étaient fixés »*, se réjouit Nadège Faucherie.

Isabelle de Chauliac

Pour s'assurer que les barres glacées de Mars soient bien en rayon pendant la période estivale, Distriplus sélectionne des vendeurs avec une expérience du rayon alimentaire.

Points forts

- La mise en place d'un commando de taille (25 commerciaux) chaque année pour l'été souligne la flexibilité de Mars Chocolat France, qui peut ainsi s'adapter au pic des ventes.
- L'équipe interne, qui assure un travail de fond toute l'année, est complémentaire de l'équipe externe, qui, en quatre mois, parvient à faire bouger les acteurs de la grande distribution.
- La répétition, année après année, de cette formule souligne l'utilité de l'externalisation, qui permet de faire varier ses coûts en fonction de l'activité.

Retrouvez votre magazine sur www.actionco.fr

Pour le **lancement** de sa nouvelle brique de lait, **Candia** fait appel à des renforts

Afin de garantir à Silhouette Active une présence optimale dans les linéaires de la grande distribution, Candia a renforcé, durant deux mois, sa force de vente avec neuf vendeurs de la société Distriplus.

CHOUCASHOOT/FOTOLIA/LD

Obtenir le référencement du nouveau lait Silhouette Active dans 100 % des hypermarchés et supermarchés de France en deux mois seulement. Tel était l'objectif des équipes commerciales et marketing de Candia. Pour implanter ses briques de lait résolument différentes – un packaging rose en rupture avec les codes du marché et un slogan orienté régime –, Candia s'est adjoint l'aide d'une force de vente externe de neuf commerciaux fournie par le prestataire Distriplus. *« Il s'agissait d'un lancement majeur pour l'entreprise,* indique Hélène Vogel-Baschet, directrice nationale des ventes de Candia. *Silhouette Active constitue une innovation sur un segment de marché inédit pour nous, celui de la santé. D'où notre volonté d'obtenir son référencement partout le plus rapidement possible.»* L'équipe fournie par le prestataire était constituée d'un chef des ventes et de huit chefs de secteur *« triés sur le volet »*, selon les termes de la directrice nationale des ventes. *« Nous avons insisté auprès de Distriplus afin d'assurer un recrutement de commerciaux opérationnels rapidement. »*

Pour atteindre son objectif, Candia avait d'abord débloqué un budget marketing deux fois plus important que les montants habituels alloués à un lancement produit. Au programme dès la rentrée 2008 : une campagne d'échantillonnage, de la publicité sur Internet à travers des bannières sur Google ou des sites tels que Doctissimo.fr, des annonces dans la presse gratuite, de l'affichage, et une vague de spots télévisuels pendant un mois. Mais aussi une présence en magasin à travers des meubles Silhouette Active, des emplacements privilégiés en rayon, des publicités sur le lieu de vente (PLV) et des porte-étiquettes aux couleurs de la nouvelle brique…

Ce dispositif avait pour objectif de préparer le travail des commerciaux terrain. La force de vente interne de Candia (qui comporte 7 chefs des ventes régionaux, 49 chefs de sec-

« La mission de nos vendeurs : s'assurer du référencement effectif de Silhouette Active. »

Sophie Descroix, directrice de clientèle en charge du budget Candia chez Distriplus

teur, 7 responsables merchandising régionaux et différents responsables du réapprovisionnement) était capable d'assurer une présence de la marque dans 85 % des points de vente de la grande distribution en France. Candia a donc fait appel à Distriplus pour toucher une partie des points de vente non couverts, soit 1 200 magasins. Parmi ces derniers, les supermarchés des enseignes Atac, Casino Monoprix et Intermarché d'une superficie de 400 à 1 000 m².

Vendeurs internes et externes n'ont eu aucun contact, les deux équipes étant chargées de deux parcs de points de vente distincts. *« Normalement, vendeurs supplétifs et commerciaux internes se rencontrent pour échanger des informations. L'industriel a alors la volonté de faire accepter les renforts à ses commerciaux propres. Ce qui n'était pas le cas ici »*, souligne Sophie Descroix, directrice de clientèle en charge du budget Candia chez Distriplus.

En amont des visites terrain, l'équipe externe a commencé sa mission par une série d'appels téléphoniques aux points de vente sélectionnés, afin de valider l'identité de leur interlocuteur et de s'informer sur ses contraintes éventuelles (horaires et jours). Ils profitaient de cette première mise en relation pour "prévendre" les références. *« Si le produit est déjà vendu en centrale, il ne se trouve pas toujours en rayon. La première mission des commerciaux de Distriplus était donc de s'assurer du référencement effectif de Silhouette Active »*, poursuit Sophie Descroix. L'équipe a enregistré 92 % d'intentions de commandes auprès des chefs de rayon contactés. *« Le caractère innovant du produit et son packaging original ont séduit la distribution »*, assure Hélène Vogel-Baschet.

Une rotation des produits multipliée par quatre

Chaque semaine, la directrice nationale des ventes de Candia recevait les chiffres de référencement des nouveaux produits par enseigne, ainsi qu'un reporting qualitatif des visites des commerciaux de Distriplus. Hélène Vogel-Baschet, qui n'en était pas à son coup d'essai en externalisation commerciale pour un lancement de produit, se dit prête à renouveler l'expérience. *« Pour répondre à une montée en puissance si rapide, en à peine deux mois, nous n'avions pas d'autre choix que de faire appel à des renforts de ce type. »* Premiers succès : le repositionnement du produit au bon endroit dans les rayons et la réussite de la double implantation, aussi bien dans le rayon lait que dans celui des produits alimentaires à consommer immédiatement ("snacking"). Pour cela, les vendeurs ont su expliquer le concept du produit aux chefs de rayon. Résultat : une rotation des produits multipliée par quatre pendant les deux mois de lancement. Enfin, le travail cumulé de la force de vente de Candia et de l'équipe de Distriplus a offert à la marque une distribution numérique (c'est-à-dire le degré d'implantation d'un produit ou d'une marque dans les linéaires) de 87 %, comparé à un objectif initial de 80 %.

Isabelle de Chauliac

Les commerciaux supplétifs de Distriplus ont assuré un très fort référencement de cette brique de lait au packaging original.

Points forts

- Un lancement sur toute la France effectué rapidement, en deux mois seulement, avec un dispositif terrain d'envergure.
- Le travail de la force externe a complété celui de la force de vente propre de la marque.

Repères

Candia

Activité
Fabrication de lait de consommation et de crème

CA 2007
1,044 milliard d'euros

Effectif Europe
1 150 personnes

Force de vente
63 personnes